

# **UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIATEGUI**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS, EMPRESARIALES Y  
PEDAGOGICAS**

## **ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA DE LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES Y SU EFECTO EN LOS RESULTADOS FINANCIEROS  
DE LA EMPRESA OBRAS S.A.C. DE LA PROVINCIA DE ILO, AÑO 2013**

Tesis presentada por:

**JOSE LUIS MAMANI POMA**

Para optar el título de Contador  
Público.

**ILO – PERÚ**

**2014**

## RESUMEN

La tesis titulada: "El Balanced Scorecard, una Herramienta de las Relaciones Interpersonales y su Efecto en los Resultados Financieros de la Empresa Obras S.A.C. de la Provincia de Ilo, Año 2013", se desarrolló en la ciudad de Ilo. La investigación de tipo descriptivo correlacional y tuvo como objetivo general determinar cuál es la correlación que hay entre la satisfacción del personal, la satisfacción de clientes y la pertinencia de procesos internos, con la rentabilidad de la empresa Obras S.A.C.. Con este fin se aplicó una encuesta de Relación Interpersonal al personal de la empresa y una entrevista a los encargados de cada área. De los resultados obtenidos, se visualiza la existencia de la correlación entre la satisfacción del personal, de los clientes y la pertinencia de los procesos internos, tenga como consecuencia que los resultados financieros no estén acorde a las metas trazadas. La principal conclusión comprobó que existe correlación entre las variables, es decir, que las relaciones interpersonales tiene efecto en los resultados financieros de la empresa Obras S.A.C., que a su vez fue medido con la aplicación del Balanced Scorecard, donde se concluyó que las Relaciones Interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionaban significativamente con los resultados financieros de la empresa Obras S.A.C..

**Palabras claves:** Relaciones interpersonales; Balanced Scorecard; Resultados Financieros.

## **ABSTRAC**

The tesis: "the balanced scorecar, a tool of the interpersonal relations and his effect in the financial results of the company Obras S.A.C. of Ilo department, Year 2013", developed in Ilo's city the investigation of descriptive correlational type, had it as general aim determinate wich is the correlation that exists between the personnel satisfaction, the client's satisfaction and the revelancy of internal processes, with the rentability of the company Obras S.A.C. with this propose there was applied a survey of interpersonal relation to the personnel of the company and a interview to the manager of every area. From the obtained results, we can see the existence of the correlation between the personnel satisfaction, of the clients and the revelancy of internal processes, have as consequence that the financial results are not identical to the planned goals the principal conclusion verified that correlation exists between the variable, is to say, that the interpersonal relations had a effect in the financial results of the company Obras S.A.C., at the same time it was measured with the application of the Balanced Scorecard, where was concluded that the interpersonal relations, the style of management, the way of belonging, the remuneration, the stability, the clarity and coherence of the direction and the collective values were relating significantly with the financial results of the company Obras S.A.C..

**Key words:** interpersonal relations, Balanced Scorecard, financial results.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y en el logro de las metas. Sin embargo algunas empresas no solían tomar en cuenta al personal y la importancia que tiene las relaciones interpersonales y su efecto en los resultados financieros para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la apreciación que tengan los trabajadores de su ambiente laboral dependen de las actividades e interacciones y otras series de experiencia personales que el personal tenga con la empresa. De allí se desprende la relación existente entre la percepción de los trabajadores y las relaciones interpersonales y su influencia en los resultados financieros de la empresa.

Actualmente las relaciones interpersonales es un tema de gran importancia; hoy en día muchas empresas e instituciones tienen gran interés en medir las relaciones interpersonales y su efecto en los resultados financieros, buscando el mejoramiento del ambiente laboral para así lograr resultados financieros favorables y la rentabilidad de la empresa.

Al determinar la correlación entre la satisfacción del personal, la satisfacción de los clientes y la pertinencia de los procesos internos, permite mejorar en aquellos elementos que son determinantes para la mejoría de la rentabilidad de la empresa.

Las relaciones interpersonales de una empresa involucra ciertos factores tales como: la toma de decisiones, la comunicación y la motivación. Es por ello que existe una alta correlación entre la satisfacción del personal, de los clientes y los procesos internos con la rentabilidad de la empresa.

La presente investigación se ha basado principalmente en una encuesta estructurada y la observación de diversos documentos de gestión, los instrumentos fueron aplicados a toda la población ya que es un estudio de caso.

El presente trabajo de investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema; presenta la descripción del problema detallándose los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales existente en el seno de la empresa; así como también se formulan los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación y la justificación que expresa la necesidad de la misma.

Capítulo II: Marco teórico; presenta información conceptual que proporciona una explicación acerca de los aspectos relacionados con el tema en estudio y los antecedentes relacionados con la investigación.

Capítulo III: Metodología; se expone la manera como se realizó el estudio, los pasos para realizarlo y su método; por lo que se explica el tipo de investigación, la población y la técnica de recolección de la información.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados; presenta las tablas de los resultados arrojados por la encuesta con sus respectivos análisis, así como también las tablas con los resultados arrojados con la aplicación del Balanced Scorecard con su respectivo análisis, también encontraremos la contrastación de la hipótesis y la discusión de resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Las relaciones interpersonales, es un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran una buena relación interpersonal para su desempeño profesional. Ante esta situación, identificar y fortalecer los factores que ayudan a tener una buena relación interpersonal que motive se convierten en asuntos clave para la productividad de la empresa.

Como se ha podido apreciar las relaciones interpersonales influyen notablemente en la eficiencia, productividad y rentabilidad de una empresa u organización. Por esta razón consideramos de suma importancia llevar a cabo un estudio destinado a comprobar si las relaciones interpersonales de la empresa Representaciones y Servicios Generales Obras S.A.C., repercute en la Rentabilidad de la misma. Asumimos que las áreas de la empresa con una buena relación interpersonal presentarán correlativamente unos resultados financieros favorables y de esa manera ser una empresa rentable. Inversamente, las áreas con mala relación interpersonal presentarán resultados financieros desfavorables y de esa manera bajar su rentabilidad.

En la actualidad las micro y pequeña empresas (MYPES) que se dedican a la venta de servicio como es los servicios de alquiler de camionetas no están libres de problemas, en especial si se trata de las relaciones que existe entre el empleador y los trabajadores tal es el caso de la empresa Representaciones y Servicios Generales Obras S.A.C. la empresa cuenta con oportunidades en el mercado y prueba de ello son los clientes que tiene la empresa, los cuales pudieran ir aumento de no ser por la falta de canales de comunicación que se debe a la mala relación que existe entre el gerente y los empleados, es necesario

mentonar la comunicaci3n existente entre los integrantes de la empresa, el ambiente de trabajo, la relaci3n entre el empleador y los subordinados que al parecer es p3sima.

Adem3s, se ha podido detectar otros problemas como es el car3cter de uno de los empleados de la instituci3n que afecta al compa1ero que tiene trabajando al lado, como tambi3n la falta de capacitaci3n al personal de la empresa, para mejorar su desempe1o y que ayuden en las relaciones interpersonales, en la aplicaci3n de procesos, atenci3n a clientes y entre otros.

De estos van a depender el crecimiento financiero de la empresa.

El presente estudio que se realizar3 comprende la evaluaci3n de la empresa utilizando como herramienta de medici3n el BALANCED SCORECARD, se medir3 y analizar3 la problem3tica que se presenta en los efectos que traen las relaci3n interpersonales que existe entre empleador y empleado; trayendo como consecuencia un p3simo ambiente de trabajo, ausencia de mecanismos de comunicaci3n y la falta de capacitaci3n; se realizar3 una investigaci3n de campo con la finalidad de determinar sus efectos que traen a la rentabilidad de la empresa.

## **1.2 Formulaci3n del Problema**

¿Cu3les son los indicadores del Balanced ScoreCard que miden los efectos de las relaciones interpersonales en los resultados financieros de la empresa Obras S.A.C., de la provincia de Ilo, a1o 2013?

## **1.3 Objetivo de la Investigaci3n**

Determinar la correlaci3n que hay entre la satisfacci3n del personal, la satisfacci3n de clientes y la pertinencia de procesos internos, con la rentabilidad de la empresa Obras S.A.C..

#### **1.4 Justificación de la Investigación**

Las relaciones interpersonales en las empresas es fundamental, ya que si se quiere llegar a alcanzar los objetivos, se deberá trabajar conjuntamente con todo el equipo de trabajo, por ello es importante tener en cuenta durante el proceso de selección del personal, las habilidades no solo técnicas si no también humanas, para contar con un personal productivo que se comuniquen mejor entre sí y con los clientes, para de este modo garantizar menos conflictos y mayor productividad a la hora de brindar el servicio.

El trabajo de un directivo es planificar y determinar los objetivos además de analizar, diagnosticar y evaluar el logro de los objetivos, los problemas que están surgiendo y las soluciones a los problemas, todo lo anterior es inútil si el directivo no lo comunica, y puede ser perjudicial el comunicarlo mal.

La parte humana de las empresas suele quedar relegada a un segundo plano cuando se da por hecho que una persona con ciertos conocimientos técnicos trabajará bien con otras que también los tengan. Muchas empresas ofrecen cursos y seminarios sobre finanzas, contabilidad, mercadeo y manufactura, sin embargo pocas se centran en enseñar a trabajar en un buen ambiente (Franco, 2011).

Las relaciones entre los empleados y la gerencia tienen un valor sustancial en cualquier lugar de trabajo. Las relaciones interpersonales se refieren al proceso de formación de los empleados, atendiendo a sus necesidades, fomentando una cultura de trabajo y la resolución de conflictos entre los diferentes empleados o entre empleados y directivos. Entender algunas de las formas en las que las relaciones interpersonales pueden afectar los costos, la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de un negocio económico, contribuyen a subrayar su importancia (Cofide, 2014).

Balanced Scorecard es una herramienta para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. En la empresa Obras S.A.C., si bien es cierto, no cuenta con un plan estratégico, esto no nos limita a no utilizar el BALANCED SCORECARD. Ya que como herramienta de medición se utilizara para determinar los efectos de las relaciones interpersonales en los resultados financieros de la empresa Obras S.A.C..



Es por ello que el personal de la empresa Obras S.A.C., deberían tomar en cuenta lo resaltante e indispensable que es la práctica de las relaciones interpersonales para el cumplimiento de sus actividades diarias, que además conllevará a mantener un clima organizacional favorable para todos para de este modo mejorar la calidad en el servicio lo que incidirá en el incremento de la cartera de clientes, lo que permitirá ver seguramente unos resultados financieros positivos al final del ejercicio.

## 1.5 Variables

Una variable es un objeto, que están tratando de medir. Las variables por otro lado, son características de la realidad que puedan ser determinadas por observación y, lo más importante, que puedan mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de una país a otro (Rodriguez, 2010).

**Tabla 1.** Variables

VARIABLE	INDICADOR	INDICE
<b>INDEPENDIENTE</b>		
Satisfaccion de personal	-Numero de personal retenido	Numero de trabajadores
Satisfaccion de clientes	-Fidelizacion de clientes	Cantidad de clientes
Procesos internos	-Gestion de stock minimo	Kit de repuestos
<b>DEPENDIENTE</b>		
	-Utilidad sobre ventas (ROS)	UAII / Ventas
Rentabilidad	-Rendimiento sobre la inversión (ROA)	UN / Activo Total
	-Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	UN / Patrimonio

**Fuente:** Elaboración propia.

## 1.6 Hipótesis de la Investigación.

Hay una alta correlación entre la satisfacción de personal, la satisfacción de clientes y la pertinencia de procesos internos, con la rentabilidad de la empresa Obras S.A.C..

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación.**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar e interpretar investigaciones y conceptos teóricos que lleven a comprender la importancia de las relaciones interpersonales para el incremento de la cartera de cliente en la empresa Obras S.A.C. de la provincia de Ilo, es importante acotar que del mismo no hay suficientes antecedentes, sin embargo se tomarán de referencias de los que han hecho hincapié en fomentar las relaciones humanas como estrategia empresarial, así como también de los que han aplicado el Balanced Scorecard y tengan similitud en la situación planteada, entre los cuales cabe destacar los análisis interpretativos que a continuación se mencionan y sirven de apoyo teórico al considerarse relevantes en relación al estudio

El trabajo de grado presentado por (Hidalgo, Matínez, & Terán, 2007), titulado, Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos realizada en la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil; Ecuador, donde se diseñó objetivos estratégicos que permitirá representar el desempeño de los mismos, proporcionando información de los indicadores por departamento y perspectiva. Así mismo, la investigación aporta a este trabajo de investigación la importancia de un sistema de control de gestión que se basa en el Balanced Scorecard mediante un software para fortalecer la capacidad del personal, mejorar la rentabilidad con la ampliación de la cartera de productos o servicios que a largo plazo ayudaran a incrementar las ventas.

El trabajo de grado de (Rodríguez, 2007), titulado, Aplicación del Sistema Balanceado de Indicadores en las áreas logísticas y atención al cliente de la cervecería modelo POLAR realizada en la Universidad del Zulia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de Estudios para Graduados. Maracaibo; Venezuela, donde se estableció la importancia de medir el desempeño en las áreas logísticas para así cumplir con las expectativas del cliente. Es así donde en su investigación de carácter descriptiva, no experimental de campo. Plantea que el sistema balanceado de indicadores permite monitorear y medir el progreso mediante la utilización efectiva de los indicadores utilizada como una estrategia gerencial. De igual forma la investigación antes descrita aporta a este trabajo de investigación la

importancia del enfoque hacia el cliente y de la búsqueda de satisfacción denominándolo así indicadores principales. Además del aporte teórico y metodológico que sirven de apoyo a la investigación.

El trabajo de (Goleman, 1995), investigador y periodista del New York Times, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de su obra "*La Inteligencia Emocional*", a partir de las nociones de inteligencia intrapersonal e interpersonal de Howard Gardner. El nuevo concepto, investigado a fondo en esta obra y en otras que se sucedieron con rapidez, hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana. Mientras que los comunicadores culpan a los juegos de video y la televisión, y a los educadores a la falta de orientación cívica y moral en las escuelas, los psicólogos apuntan hacia un aspecto fundamental del desarrollo de la personalidad. Antes llamado madurez, y ahora calificado como inteligencia emocional.

Las personas con una inteligencia emocional más desarrollada que los demás, genera relaciones interpersonales productivas, posee habilidades de liderazgo, explora posibilidades, manifiesta conductas asertivas, abre para sí nuevas oportunidades.

El individuo, como parte integrante de la sociedad, debe compartir con los demás valores, normas, modelos y símbolos establecidos. Sin embargo, no todos los individuos presentan la misma adhesión a esas normas y valores. La adaptación al medio social implica diferentes grados de conformidad dependiendo de la sumisión o libertad de decisión del individuo y de la rigidez o tolerancia de la sociedad. Por ello, adaptación social no implica necesariamente conformidad, sino que puede conllevar la innovación o modificación de los elementos que integran una determinada cultura o sociedad (Ovalle, 2012).

Por otro lado, (Naranjo, 2008), desarrolló un artículo de tipo descriptivo sobre "la comunicación y la conducta asertivas como habilidades sociales", las cuales pueden ser desarrolladas y, de esta forma, mejorar el desempeño en las relaciones interpersonales. Se presentan diversas concepciones teóricas acerca de la asertividad, entendida básicamente como autoafirmación personal, la capacidad de respetar los derechos propios y los ajenos, y poder expresar de manera apropiada los sentimientos y pensamientos sin producir angustia o agresividad. Se estudian las características principales que definen y distinguen los comportamientos asertivos de aquellos que no lo son. Se analizan algunos de los

principales estilos empleados por las personas para enfrentar las distintas situaciones de la vida, entre ellos el agresivo, el manipulador, el pasivo y el asertivo. Así mismo, se analiza la vinculación existente entre las dificultades que muestran algunas personas para comunicarse efectivamente y manifestar una conducta adecuada, y los problemas en la autoimagen y la autoestima de éstas. Se comentan diversas creencias, pensamientos, derechos y principios asociados con las conductas asertivas y no asertivas.

Así mismo (Yagosesky, 2005), por su parte, en su artículo tipo descriptivo denominado “*La Comunicación Asertiva*”, el cual tuvo como objetivo suministrar herramientas para alcanzar una comunicación adecuada que permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, la definió como “*una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. Implica poder expresar de manera clara, directa y honesta aquello que se considera justo para cada uno y que obedece a lo que se siente y desea realmente.*”. A través del empleo de la asertividad, el autor concluyó que se obtienen una serie de beneficios, como son: un aumento de la autoconfianza ante la posibilidad de expresarse con autenticidad; establecer relaciones de mayor calidad basadas en la sinceridad; reducir al mínimo la posibilidad de malos entendidos; vencer gradualmente el sentimiento de culpa que se padece cuando no se dice lo que se piensa; suprimir la tendencia a la agresividad típica del resentimiento y la acumulación de situaciones inconclusas; y muy especialmente, impedir que las personas manipulen y abusen de los demás.

Desde el punto de vista del autor, la comunicación asertiva concede en la práctica, una serie de beneficios que se traducen en el bienestar personal, lo cual se va a reflejar en una sana relación con los demás.

Así mismo, (Gascó, 1994), Universidad de Alicante España, Departamento de Organización de Empresas, en su tesis doctoral “Los Recursos Humanos en la empresa: un enfoque directivo e integrado. Una aproximación a la realidad de la provincia del Alicante”, orientó su estudio en la necesidad de utilizar el recurso humano en términos de innovación y flexibilidad para que favorezcan la adaptabilidad eficaz y rápida de la empresa a los distintos cambios que se están produciendo. Tomando en cuenta la metodología utilizada a través de la tabulación de variables y análisis de correspondencias múltiples como herramienta de representación, resaltó que los cambios son inevitables y condicionan la función del personal, por lo que requiere de una planificación estratégica que permita que su recurso

humano reaccione ante las circunstancias que se presenten en el futuro, así como también encaminar a los trabajadores a proyectos que orienten su integración, es decir, un entendimiento entre la empresa y el trabajador.

Ésta investigación se relaciona con el tema de estudio ya que toma en cuenta la importancia del recurso humano para la optimización de los objetivos organizacionales de acuerdo a los cambios a los que debe adaptarse en el día a día.

El estudio realizado por (Quintero & Rosa, 2008), titulado “Acciones participativas para el fortalecimiento de las Relaciones Interpersonales de los Docentes” tuvo como la finalidad la aplicación de un plan de acción participativo para fortalecer las relaciones interpersonales de los directivos docentes de la Escuela Básica “Estado Apure” Municipio Santos Marquina Tabay Estado Mérida. El mismo se desarrolló en cinco etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y sistematización. La investigación se enmarcó bajo el método de acción participante, para la recolección de datos aplicó el instrumento de entrevista dirigida a los docentes y directivos, además utilizó dos guías de observación, una para verificar conductas y la otra para verificar actitudes, de las cuales realizó el análisis cualitativo de los instrumentos. Del estudio realizado encontró deficiencias en la comunicación y no aplicación de buenas relaciones interpersonales, por consiguiente, desarrolló actividades para fortalecer éstos vínculos, logrando un cambio favorable en las actitudes y comunicación efectiva entre los directores y docentes.

La investigación antes señalada se relaciona con el tema de estudio ya que se enfoca en la importancia de la comunicación y las relaciones interpersonales entre un grupo de individuos, el cual persigue fomentar vínculos amistosos y cambios satisfactorios en sus actitudes y por consiguiente mejorar el ambiente de trabajo para de ese modo obtener unos resultados financieros favorables para la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas.**

### **2.2.1 Teoría de las Relaciones Humanas**

La publicación de (Netza, 2004), donde da a conocer sobre la teoría de las relaciones humanas, nos da a conocer algunas de las teorías de Elton Mayo, quien realizó las primeras

investigaciones sobre ésta teoría, estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas en relación con la productividad del trabajador. Elton Mayo se interesó primordialmente en analizar al trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajador en relación con la producción. Mediante el desarrollo de su teoría a la que se le llama “del descubrimiento del hombre”, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, en la actualidad, es vital para el éxito de las empresas. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, es difícil y, en ocasiones imposible lograr los objetivos establecidos, y llegó a la conclusión que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los factores emocionales, las actitudes y los sentimientos.

La publicación anterior es de mucha importancia para presente estudio ya que nos da conocer la importancia que tiene el capital humano en la empresa y que los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos emocionales, las actitudes y los sentimientos tales como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, la productividad no solo se relaciona con los incentivos, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia así como la solidaridad.

Si a los trabajadores se los consideraría como “máquinas vitales” y comparamos su importancia y naturaleza con la de las “máquinas inanimadas” de una empresa, entonces entenderemos que para que la “maquina inanimada” trabaje correctamente se tiene que darle un mantenimiento, entonces con mucha mayor razón se le tiene que prestar atención a las “maquinas vitales”, que vienen a ser el personal de la empresa.

### **2.2.2 Teoría de la Comunicación de Wilbur Schramm**

La definición de (Schramm, 1963), es que la comunicación es como una interacción interpersonal y menciona tres elementos esenciales que exige todo proceso comunicativo que son; la fuente que puede ser una persona o una organización informativa, el mensaje que puede tomar cualquier señal que pueda interpretarse y el destino que puede ser cualquier persona que entienda las señales que la fuente emita.

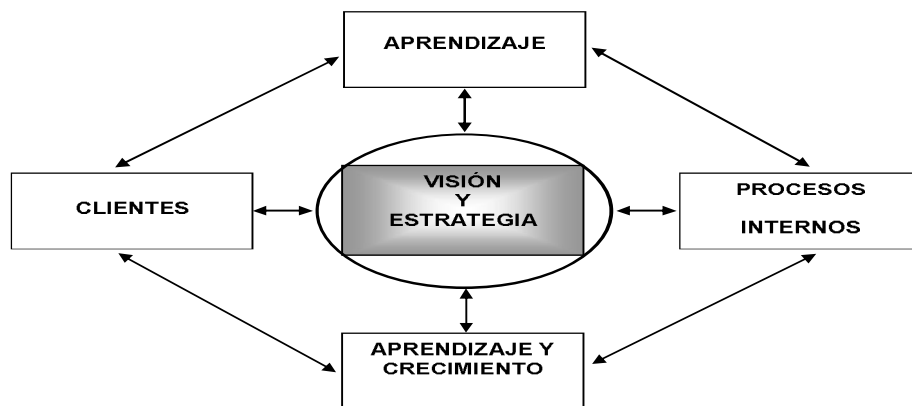
Asimismo, (Schramm, 1963), maneja un cuarto (4to) modelo que dice que si el perceptor recibe el mensaje lo descifra y envía otro entonces da por resultado un proceso dialéctico. En estos procesos o esquemas el autor, se refiere a la comunicación humana, ya sea interpersonal o de grupo y en el que aparece un factor muy importante que es la comunicación de retorno (feed back), que es la respuesta abierta e inmediata, que no se da en la comunicación de grupo.

Son claros los conceptos de (Schramm, 1963), ya que efectivamente en la comunicación interpersonal si tanto el emisor como el receptor no han tenido las mismas experiencias, y no tienen un nivel cultural casi igual el proceso de comunicación es más difícil que se dé. Mientras que en la comunicación colectiva se da el mensaje de un lado y es muy difícil que se dé respuesta inmediata a lo que el emisor envía.

### **2.2.3 Balanced Scorecard.**

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollada por (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia., 2005), el cual busca gerenciar cualquier tipo de organización en forma Integral, Balanceada y Estratégica. Este enfoque de acuerdo a los autores (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia., 2005) se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje Crecimiento. Tal como se muestra en la siguiente figura, que refleja la interacción de cada una:

**Figura 1.** Cuadro resumen de indicadores de las cuatro perspectivas.



**Fuente:** (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia., 2005).

De acuerdo a este autor, la figura 1, representa un modelo de causa efecto, en el cual se observa que a partir de un conjunto coherentes de indicadores agrupados en cuatro perspectivas se pueden alcanzar los objetivos estratégicos y la visión institucional, dado que esta herramienta permitirá equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores financieros se centran en la mejora de costos, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes, el Balanced Scorecard destaca aquellos procesos que son más importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria, incorporando de forma integral indicadores financieros y no financieros que permitan obtener información precisa, así como control y seguimiento sobre el alcance de los objetivos organizacionales.

Sin embargo (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 1997) refieren que las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

**La Perspectiva Financiera:** Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.



Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

El BSC o Cuadro de Mando Integral, bajo esta perspectiva tiene como fin vincular los objetivos financieros de las unidades del negocio con la estrategia de la organización, comenzando con los objetivos financieros a largo plazo y luego vincularlos a la secuencia de acciones que deben de los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar los resultados económicos deseados en el plazo definido.

En este orden de ideas, el BSC, utiliza los objetivos financieros de manera explícita en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos como aspecto del tipo financiero que es, y forma parte de la razón de ser de la mayoría de las organizaciones productivas, permitiendo a la alta gerencia de las unidades de negocio especifiquen cómo se evaluará el éxito en la empresa a largo plazo y las variables más importantes para la creación de los objetivos y metas ajustadas a la medida del sector económico, entorno competitivo y estrategia de dicha unidad de negocio.

La sugerencia de (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 1997) es un esquema de clasificación para elegir los objetivos financieros en temas relacionados tales como:

*Crecimiento y diversificación de los ingresos:* Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios, para que se conviertan en una oferta de valor añadido.

*Mejora de la productividad y reducción de costos:* Consiste básicamente en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

*La utilización de los activos y la gestión de riesgos:* Se establecen medidas para reducir los niveles del capital circulante que se necesita para apoyar un volumen o diversidad del negocio dado, así como, también se hacen esfuerzos para obtener mayor utilización de los recursos escasos.

Con lo anteriormente expuesto, es notable el hecho de que, el BSC nace en la alineación de las estrategias diseñadas por la alta gerencia de la empresa con una mezcla de todos los factores que en ella se involucran, sin dejar de lado aquellas medidas que tradicionalmente sean utilizado para medir la eficacia y eficiencia de las acciones puestas

en práctica en las empresas, con la novedad de la inclusión de los aspectos relacionados con el aprendizaje y crecimiento integral del capital humano, sin tomar en cuenta el estatus ó nivel en que este se encuentre en la organización, ya que para esta todos y cada uno de ellos son importantes.

**La Perspectiva del Cliente:** Esta perspectiva permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporciona unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Bajo esta perspectiva dentro del BSC las empresas identifican los segmentos de clientes que representan las fuentes de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, son aquellos quienes mantienen con sus necesidades el flujo, la dinámica financiera de la organización.

Esta permite que las empresas equiparen sus indicadores claves como: *satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad* con los segmentos de clientes y mercados seleccionados, así como también, permite a las organizaciones identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que lograrán integrar a los segmentos de clientes y mercados para desarrollar los indicadores necesarios para lograr esta perspectiva.

Los directivos del negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia de la organización en objetivos concretos basados en los segmentos de mercado para ser comunicados efectivamente a toda la organización.

Además, los altos directivos seleccionan un conjunto de indicadores tales que correspondan a los segmentos del mercado seleccionados que servirán de base para tomar las medidas que representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones logísticas y productos y servicios. Estos indicadores propuestos son cónsonos con las estrategias de mercado y las estrategias de negocios que se perciben más no se pueden medir en términos absolutos o cuantitativos si no en términos cualitativos, es decir los aspectos no tangibles del negocio.

**La Perspectiva del Proceso Interno:** A través de esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los organismos en función de alcanzar una gestión exitosa, buscan mejorar la calidad de su trabajo, a través de la reducción de los tiempos de los ciclos, el aumento de los rendimientos y la minimización de los costos en todas las actividades y

procesos de sus tareas.

En ese propósito, (Kaplan & Norton, Cuadro de mando integral, 1997) señalan que cada organismo tiene un proceso único para crear valor a sus clientes y producir resultados financieros positivos, a través de la innovación en sus procesos y servicios. Este enfoque permite que la organización haga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. La referida perspectiva define la cadena de valor de las actividades y procesos necesarios en cualquier organización para alcanzar las metas planteadas individualmente, entregar a los clientes soluciones a sus necesidades y la satisfagan los objetivos propuestos por la institución.

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que se deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados.

El enfoque de BSC permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos. Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno.

El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus servicios, diseñando y desarrollando los productos que satisfarán a ese segmento seleccionado.

Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios; así como mercados. El proceso operativo sigue siendo importante, las organizaciones deben identificar las características de costos, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos superiores a sus clientes existentes.

El proceso de servicios postventa permite a la empresa presentar, cuando es conveniente, aspectos del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente. Enfatizando así, los valores añadidos al producto en función de darle satisfacción, no sólo a las necesidades del cliente, sino también a sus expectativas, generadoras de mayores exigencias.

El proceso Operativo, Indicadores de Tiempo, Calidad y Costo, La aplicación de los Indicadores del Tiempo de Proceso a las Empresas de Servicios

Aunque los procesos de producción justo a tiempo y el ratio (EFC) de eficacia del ciclo de fabricación se desarrollan para las operaciones de fabricación, son igualmente aplicadas a

las empresas de servicios. La eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios es aún más importante, en las clientes, ya que cada vez soportan menos o son más intolerables con la posibilidad de que se les obligue a esperar la entrega de un bien o servicio.

### **La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Concluyen (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia., 2005), los objetivos establecidos en las perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras perspectivas. Desde este punto de vista el personal es un alto componente en el resultado final de la organización, en el cual los indicadores claves sobre el valor aportado lo constituyen, entre otras variables la satisfacción, retención y productividad del trabajador.

#### **2.2.4 Relaciones Interpersonales.**

Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones como el amor y el gusto artístico, negocios y actividades sociales. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, amigos, matrimonio, amistades, trabajo, clubes, barrios, y las iglesias, etc. Pueden ser reguladas por ley, costumbre o acuerdo mutuo y son la base de los grupos sociales y la sociedad en su conjunto (Colaboradores, Wikipedia, 2014).

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 y principios de la década del 2000 las aplicaciones de chat constituían el medio más usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente para conversaciones largas e interrumpidas frecuentemente (Definición, 2012).

### **2.2.5 Inteligencia Emocional.**

Sobre la inteligencia emocional, (Goleman, 1995), dice que facilita las cosas, distingue dentro de ella cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, la auto motivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros. Estas herramientas nos permitirían movernos entre la marejada de sentimientos y emociones propios y ajenos, siguiendo lo que un romántico poco conocedor de los vericuetos neuropsicológicos denominaría "la invisible brújula del corazón".

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez (el hombre primitivo cuando vislumbraba una sombra tenía sólo milésimas de segundo para decidir si había localizado una presa o la presa era él). Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso.

De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan o no lo hacen entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos. Recordemos los cinco parámetros básicos de la Inteligencia Emocional:

Autoconocimiento de la emociones propias, dirección de emociones, auto motivación, reconocimiento de emociones en otros y manejo de relaciones.

Uno de los capítulos más importantes fue el capítulo 7 Radar Social, donde habla de la empatía donde se entiende lo siguiente: Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan

fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un “buen” vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía

El autor de este libro hace mucha énfasis en los errores que cometemos a diario pensando que estamos haciendo las cosas bien y estamos haciendo todo lo contrario en unos de sus capítulos el escribe que la inteligencia emocional no es solamente ser simpático, significa enfrentar sin rodeo a alguien para ser ver una verdad imponente.

El capítulo 8 el arte de la influencia, explica cómo podemos influir en las emociones de otros para bien o para mal, explica cómo podemos transmitir nuestros estados de ánimo y humores, nos dice cómo podemos ser hábiles para convencer a las personas sin darnos cuenta.

Otro punto más enfático es la resistencia al cambio. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío para la inteligencia emocional, lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles - pérdida de lealtad para la organización pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por

“enfermedades” y, por tanto, más difíciles de reconocer. De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma.

Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

#### **2.2.6 Estados Financieros.**

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios (Colaboradores, Wikipedia, 2012).

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión (Colaboradores, Wikipedia, 2012).

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas (Colaboradores, Wikipedia, 2012).

Los Estados financieros obligatorios dependen de cada país, siendo los componentes más habituales son los estados de situación patrimonial, los estados de resultados, los estados



de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujo de efectivo y las notas a los estados financieros.

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten calcular la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

La información contenida en los estados financieros debería reunir, para ser útil a sus usuarios, las siguientes características; pertinencia, confiabilidad, aproximación a la realidad, esencialidad, neutralidad, integridad, verificabilidad, sistematicidad, comparabilidad y claridad.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Es una investigación de tipo descriptivo correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) con análisis cuantitativo por cuanto para describir el fenómeno se utiliza los métodos estadísticos.

#### **3.2 Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación que se ha utilizado es el de Ex post – facto longitudinal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

#### **3.3 Población y Muestra de la Investigación.**

Este es un estudio de caso porque la única unidad de análisis es la empresa Obras S.A.C..

#### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

##### **3.4.1 Técnicas.**

**La observación:** Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (Arias, 2012).

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron observaciones directas simples y participativas estructuradas en la empresa, mientras se desarrollaban las jornadas diarias de actividades. Es necesario señalar, que se efectuaron dos visitas a la empresa. Las mismas, se llevaron a cabo en distintos momentos para recabar la información necesaria acerca del desempeño de los empleados. Estas permitieron conocer la realidad existente en la empresa en cuanto a la necesidad de implementar las estrategias o herramientas de la comunicación asertiva.

**La encuesta:** Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación a un tema en particular (Arias, 2012).

Esta técnica permitió obtener información que facilitó la orientación y el desarrollo de la investigación; fue aplicada al gerente y empleados de la empresa Oras S.A.C. de la provincia de Ilo.

### 3.4.2 Instrumentos.

Para la investigación se ha utilizado los estados financieros de los ejercicios 2012 y 2013 que son los siguientes.

**Figura 2.** Estado de situación financiera

<b>REPRESENTACIONES Y SERVICIOS GENERALES OBRAS S.A.C.</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2013</b> <b>(EN MILESTES DE SOLES)</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>
Efectivo y Equivalente de Efectivo	95,772.02	5,464.98
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	289.38	47,626.75
Mercaderías	25,924.27	25,924.27
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>121,985.67</b>	<b>79,016.00</b>
Unidades de transporte	195,362.35	195,362.35
muebles y enseres	45,555.30	45,555.30
Equipos diversos	5,454.97	5,454.97
(-) Depreciacion, Amortizacion y agotamiento	-116,707.27	-160,335.27
<b>ATIVO NO CORRIENTE</b>	<b>129,665.35</b>	<b>86,037.35</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>251,651.02</b>	<b>165,053.35</b>
<b>PASIVO</b>		
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	-	-
Tributos, Contraprestaciones y Aportes al sist	716.93	-1,586.91
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	-	22,352.37
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	233,702.90	133,971.98
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>234,419.83</b>	<b>154,737.44</b>
Capital	46,476.74	46,476.74
Perdidas acumuladas	-31,907.21	-31,035.55
Resultados del ejercicio	2,661.66	-5,125.28
<b>PATRIMONIO</b>	<b>17,231.19</b>	<b>10,315.91</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>251,651.02</b>	<b>165,053.35</b>

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

**Figura 3.** Estado de resultados

**REPRESENTACIONES Y SERVICIOS GENERALES OBRAS S.A.C.**  
**ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2013**  
**(EN MILESTES DE SOLES)**

	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2013</b>
Ventas	272,196.13	251,610.04
Compras	-	
<b>Margen Comercial</b>	<b>272,196.13</b>	<b>251,610.04</b>
Gastos de personal, directores y gerentes	-49,415.34	-96,473.72
Gastos de Servicios prestados por terceros	-65,555.44	-10,808.22
Valuación y deterioro de activos y provicione	-42,331.61	-43,628.00
Gastos financieros	-39,257.92	-29,818.93
Otros gastos de gestion	-77,179.54	-82,954.34
Otros Ingresos de gestion	695.99	20.69
Ingresos financieros	4,650.10	6,927.20
<b>Resultados Amtes I.R.</b>	<b>3,802.37</b>	<b>-5,125.28</b>
Impuesto a la renta	-1,140.71	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2,661.66</b>	<b>-5,125.28</b>

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

### **3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.**

Una vez tomada la información de los cuestionarios y de los fichajes, se procederá a su análisis e interpretación, tal como (Silva, 2006) establece “Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas interrogantes planteadas en la investigación.”. Cabe mencionar que los resultados obtenidos están presentados a través de representaciones y gráficos que permiten observación directa de los datos que representan.

Para procesar las encuestas y analizar los estados financieros se ha utilizado el programa de Microsoft Excel 2010 e IBM SPSS statistics 20.

El método estadístico aplicado es el de la correlación de Pearson que “es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), y el método de Chi Cuadrada que “es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

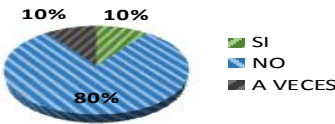
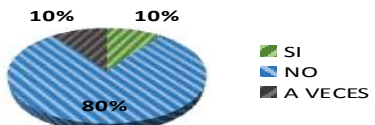
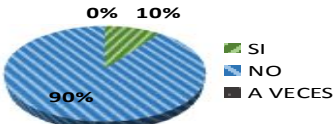
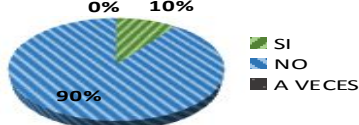
#### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los datos obtenidos en los instrumentos utilizados para la recolección de la información a fin de proceder a realizar el análisis de los mismos para luego recomendar las acciones o estrategias necesarias en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales como parte fundamental en las labores diarias y por repercutir en los resultados financieros.

#### Relación actual entre el empleador y el trabajador de la empresa Obras S.A.C..

Tal como se observa en la tabla N° 02, donde se puede apreciar que existe una tendencia a una mala relación entre el empleador y el trabajador de la empresa Obras S.A.C., el 80% considera que el nivel de exigencia del jefe inmediato es inadecuado, el 80% también dijo que no existe una buena comunicación entre subordinados y jefes, el 90% dijo que considera que no trabaja en equipo con el personal de la empresa y el 90% dijo que sus opiniones y sugerencias no son escuchadas.

**Tabla 2.** Relación entre el empleador y el trabajador de la empresa.

<b>¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	8	
A VECES	1	
<b>¿Existe buena comunicación entre subordinados y jefes?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	8	
A VECES	1	
<b>¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	9	
A VECES	0	
<b>¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	9	
A VECES	0	

**Fuente:** Elaboración propia.

### El Ambiente Interno de la Empresa.

Tal como se observa en la Tabla N° 03, la tendencia en general, no es favorable para la empresa. Así, el 90% considera que la empresa no tiene algún tipo de cultura, en cuanto al manual de instrucción el 90% manifiesta que no han recibido manual alguno, sobre las órdenes recibidas el 100% manifiesta que son de forma verbal, sobre el trato del gerente el 80% considera que no es con amabilidad y el 90% considera que la relación del gerente con su hija como trabajadora de la empresa es mala.

**Tabla 3.** Resultados de la encuesta sobre el ambiente interno de la empresa.

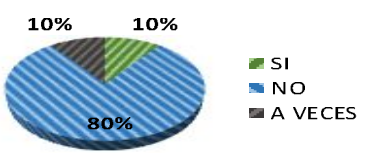
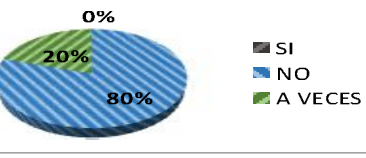
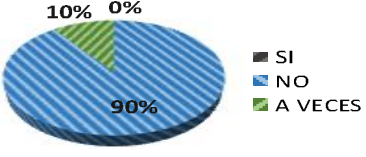
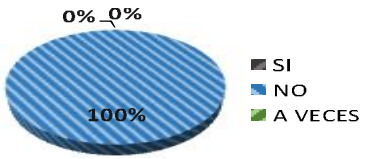
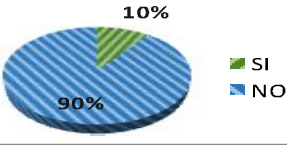
<b>¿Existe algún tipo de cultura empresa?</b>	<b>10</b>	<p>10% 90%</p> <p>■ SI ■ NO</p>
SI	1	
NO	9	
<b>¿Recibe usted un manual de instrucciones?</b>	<b>10</b>	<p>10% 90%</p> <p>■ SI ■ NO</p>
SI	1	
NO	9	
<b>¿Las órdenes son de forma verbal o escritas?</b>	<b>10</b>	<p>0% 100%</p> <p>■ VERBAL ■ ESCRITA</p>
VERBAL	10	
ESCRITA	0	
<b>¿El trato del gerente es con respeto y amabilidad?</b>	<b>10</b>	<p>10% 10% 80%</p> <p>■ SI ■ NO ■ A VECES</p>
SI	1	
NO	8	
A VECES	1	
<b>¿Cómo es la relación de la gerente con su hija trabajadora de empresa?</b>	<b>10</b>	<p>10% 0% 90%</p> <p>■ BUENA ■ MALA ■ REGULAR</p>
BUENA	0	
MALA	9	
REGULAR	1	

**Fuente:** Elaboración propia.

### La Satisfacción de los Trabajadores en el Centro de Trabajo

Tal como se observa en la Tabla N° 4, donde se evidencia una insatisfacción de los trabajadores con respecto a su centro de trabajo, así, el 80% manifiesta que no se siente a gusto en su centro laboral, también un 80% manifiesta que no recibe ni un tipo de gratitud o empatía del gerente, del mismo modo el 90% manifiesta que la empresa no otorga incentivos y/o reconocimientos, en cuanto a la capacitación el 100% manifiesta que no ha recibido capacitación y un 90% considera que su remuneración no está acorde al mercado.

**Tabla 4.** Resultados de la encuesta sobre la satisfacción del personal.

<b>¿Se siente a gusto en el centro laboral?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	8	
A VECES	1	
<b>¿Recibe algún tipo de gratitud o empatía con el gerente?</b>	<b>10</b>	
SI	0	
NO	8	
A VECES	2	
<b>¿La empresa otorga incentivos y/o reconocimientos?</b>	<b>10</b>	
SI	0	
NO	9	
A VECES	1	
<b>¿Recibe usted capacitación?</b>	<b>10</b>	
SI	0	
NO	10	
A VECES	0	
<b>¿La remuneración está de acuerdo al mercado?</b>	<b>10</b>	
SI	1	
NO	9	

**Fuente:** Elaboración propia.

### Demora en la emisión de los comprobantes de pago a los clientes

Tal como se observa en la tabla N° 5, donde se puede apreciar una tendencia desfavorable para la empresa en cuanto a la emisión de los comprobantes de pago, así lo demuestra el resultado, donde el 30% son encargados del área administrativa, el 20% manifiesta que la demora en la emisión de los comprobantes de pago después de la prestación de servicio es de 16 días a mas, así mismo el 30% encargado del área administrativa manifiesta que el tiempo que debería demorar en emitir los comprobantes de pago es de 1 a 5 días, del mismo modo el 30 % del área administrativa manifiesta que no cuentan con un sistema de emisión de comprobantes de pago electrónicos.

**Tabla 5.** Resultados de la encuesta sobre la demora del giro de los comprobantes de pago a los principales clientes.

¿Cuánto tiempo se demora usted en girar el comprobante de pago después de la prestación del servicio?	10	
De 1 a 5 días	0	
De 6 a 10 días	1	
De 11 a 15 días	0	
De 16 a más días	2	
No sabe	7	
¿Cuánto es el tiempo que se debe girar el comprobante de pago a los clientes?	10	
De 1 a 5 días	3	
De 6 a 10 días	0	
De 11 a 15 días	0	
De 16 a más días	0	
No sabe	7	
¿La empresa cuenta con algún sistema de emisión de comprobantes de pago electrónico?	10	
Si	0	
No	3	
No sabe	7	

**Fuente:** Elaboración propia.



### Reparación de las unidades vehiculares alquiladas a los clientes.

Tal como se muestra en la Tabla N° 6, Las actitudes hacia los clientes, en general, se muestra desfavorable, así en el caso de la entrega a los clientes de vehículos reparados, donde el 50% manifiesta que es de 6 a 10 días, del mismo modo a la pregunta si la empresa reemplaza el vehículo averiado el 20% dijo que solo a veces se reemplaza el vehículo averiado, así, el 20% manifiesta que la demora de entrega del vehículo reemplazo es de 6 a 10 días y el 20% también manifiesta que el costo del vehículo reemplazo tiene un costo superior al costo que maneja la empresa.

**Tabla 6.** Resultados de la encuesta sobre la reparación de las unidades vehiculares alquiladas a los clientes.

¿Cuánto tiempo se tarda en entregar al cliente la unidad de transporte reparada?	10	
De 1 a 5 días	1	
De 6 a 10 días	5	
De 11 a 15 días	4	
De 16 a más días	0	
No sabe	0	
¿Cuándo la unidad de transporte esta en reparación, reemplazan con otro vehículo?	10	
SI	1	
NO	0	
A VECES	2	
NO SABE	7	
¿Cuánto tiempo se demora en reemplazar el vehículo?	10	
De 1 a 5 días	1	
De 6 a 10 días	2	
De 11 a 15 días	0	
De 16 a más días	0	
No sabe	7	
¿El precio de alquiler de vehículo de reemplazo es, superior, igual o inferior al precio de alquiler que se otorga a los clientes?	10	
Superior	2	
Igual	1	
Inferior	0	
No sabe	7	

Fuente: Elaboración propia.

### Aumento y/o disminución de la cartera de clientes de la empresa

Tal como se muestra en la tabla N° 7, la satisfacción del cliente, en general, se muestra desfavorable, así, teniendo en cuenta, del 100% solo 30% son los encargados del área administrativa, de los cuales el 20% dijo que la empresa al inicio del ejercicio, mantenía entre 1 a 15 clientes, así mismo el 20% manifiesta que la empresa ha perdido durante el

año entre 11 a 15 clientes, del mismo modo el 20% manifiesta que la empresa durante el año ha tenido entre 6 a 10 clientes nuevos y finalmente tomando en cuenta al 100% de la población, el 70% manifiesta que el cliente es cliente fiel de la empresa por un periodo de entre 1 a 4 meses solamente.

**Tabla 7.** Resultados de la encuesta sobre el aumento y/o disminución de la cartera de clientes de la empresa.

<b>¿Cuántos clientes contaba la empresa a inicio del ejercicio?</b>	<b>10</b>	
De 1 a 15 clientes	2	
De 16 a 30 clientes	1	
De 31 a 45 clientes	0	
De 46 a 60 clientes	0	
No sabe	7	
<b>¿Cuántos clientes ha perdido la empresa durante el año?</b>	<b>10</b>	
De 1 a 5 clientes	1	
De 6 a 10 clientes	0	
De 11 a 15 clientes	2	
De 16 a 20 clientes	0	
No sabe	7	
<b>¿Cuántos clientes nuevos ha tenido la empresa durante el año?</b>	<b>10</b>	
De 1 a 5 clientes	0	
De 6 a 10 clientes	2	
De 11 a 15 clientes	1	
De 16 a 20 clientes	0	
No sabe	7	
<b>¿Cuánto tiempo el cliente es cliente fiel a la empresa?</b>	<b>10</b>	
De 1 a 4 meses	7	
De 5 a 8 meses	2	
De 9 meses a 1 año	0	
De 1 año a más	1	

**Fuente:** Elaboración propia.

La validez de la encuesta se ha probado a través de la prueba piloto aplicada a los expertos, entre ellos al asesor de esta tesis y dos magister.

### Los indicadores financieros de rentabilidad

Tal como se muestra en la tabla N° 8, los resultados obtenidos, en general, se muestran desfavorables para la empresa, se puede apreciar que la empresa para el año 2012 genero una utilidad sobre las ventas de 1.40%, que para el año 2013 ha ido obtenido un descenso de -2.04%, caso similar es en el rendimiento sobre la inversión que para ambos años se evidencia un decrecimiento sobre la inversión de 1.06% a -3.11%, de igual manera para el rendimiento sobre el patrimonio se evidencia un decrecimiento de 15.45% a -49.68% entre ambos periodos y finalmente se evidencia un decrecimiento en la utilidad por cada acción de S/. 0.06 a S/.-0.11.

Con los resultados que se muestra en la tabla N° 8, los estados financieros de la empresa, reflejan el decrecimiento de la empresa en rentabilidad.

**Tabla 8.** Resultados de los indicadores de rentabilidad aplicados a los estados financieros de la empresa.

RATIO	FORMULA	2012	2013
UTILIDAD VENTAS (ROS)	UAII / VENTAS	1.40%	-2.04%
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION (ROA)	UN / ACTT	1.06%	-3.11%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO(ROE)	UN / PATRIMONIO	15.45%	-49.68%

**Fuente:** Elaboración propia.

### Resultado y análisis de la aplicación del Balanced Scorecard

#### Perspectiva Financiera

Tal y como muestra la tabla N° 9, La perspectiva financiera obtuvo un puntaje de 0, lo que indica que tuvo una mal desempeño en el cumplimiento de las metas trazadas tal y como indica en anexo 09 al anexo 14.

**Tabla 9,** Resultado de la perspectiva financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADOR GUIA	2012	2013	DIFERENCIA	VARIACION Y/O RESULTADO	U.M./INDICE	META	PUNTAJE	COLOR	RESULTADO
FINANCIERA	Aumentar Margen	% aumento margen neto	a Utilidad neta/ ventas*100	0.98	-2.04	-3.01	-1.48	%	5.00	0		
	Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	b ventas totales	272,196	251,610	-20,586	-8.18	%	10.00	0		
										Suma	0	
										Entre	2	
										Promedio	0	

**Fuente:** Elaboración propia.  
**Perspectiva Clientes**

Tal y como muestra la tabla N° 10, la perspectiva de clientes con una puntuación promedio de 11, indica que tuvo un desempeño regular en cuanto al cumplimiento de sus metas tal y como indica en anexo 09 al anexo 14.

**Tabla 10.** Resultado de la perspectiva de cliente.

PER SPE CTI VA	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADOR GUIA	2012	2013	VARIACION Y/O RESULTADO	U.M./I NDICE	META	PUNTAJE	COLOR	RESULTADO
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	% de clientes retenidos	c clientes que reinciden en comprar/total clientes		0.40	40.00	%	25.00	15		
		% de clientes conformes con el servicio	d clientes conformes con el servicio/total clientes		0.25	25.00	%	90.00	4		
	Ampliar cartera de clientes	% aumento de cartera de clientes	e Variacion de la cantidad de clientes en un periodo de implementacion BSC/base de clientes que tenia al inicio de este periodo		-0.20	-20.00	%	25.00	0		
		% de clientes nuevos captados	f cantidad de clientes nuevos/total clientes		0.50	50.00	%	30.00	18		
	Desarrollo del servicio en el mercado	% indice de conocimiento del servicio	g cantidad de personas que tienen conocimiento del servicio/total de la muestra encuestada		0.53	53.33	%	40.00	16		
									Suma	53	
									Entre	5	
									Promedio	11	

**Fuente:** Elaboración propia.

### Perspectiva Procesos Internos

Tal y como muestra la tabla N° 11, la perspectiva de procesos internos obtuvo un puntaje promedio de 14, lo que nos indica que tiene un desempeño regular en cuanto a sus metas tal y como indica en anexo 09 al anexo 14.

**Tabla 11,** Resultados de la perspectiva de procesos internos.

PER SPE CTI V AS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADOR GUIA	2012	2013	DIFERENCIA	VARIACION Y/O RESULTADO	U.M./I NDICE	META	PUNTAJE	COLOR	RESULTADO
PROCESOS INTERNOS	mejorar la gestion de adquisición de repuestos	% de compra de repuestos fuera de tiempo	h compras realizadas fuera de tiempo/total compras efectuadas		0.35		34.69	%	5.00	5		
	Mejorar calidad del servicio	% de atencion de vehiculos averiados	i cantidad de repuestos y/o accesorios no conformes/cantidad de repuestos y/o accesorios existentes	1.80	1.50	0.30	20.00	%	50.00	18		
	Desarrollo de nuevos canales de comunicación	Nuevos canales de comunicacion implementados	j Nuevos canales de comunicacion implementados	0	1	1	1		1.00	20		
										Suma	43	RESULTADO
										Entre	3	
										Promedio	14	

**Fuente:** Elaboración propia.

## Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tal y como muestra la tabla N° 12, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento obtuvo un puntaje promedio de 6, lo que nos indica que tuvo un mal desempeño en el cumplimiento de sus metas tal y como indica en anexo 09 al anexo 14.

**Tabla 12.** Resultados de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADOR GUIA	2012	2013	VARIACION Y/O RESULTADO	U.M./INDICE	META	PUNTAJE	COLOR	RESULTADO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos e información del servicio en medios informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	k Reportes elaborados en paquetes informaticos/total reportes realizados		0.75	75.00	%	100.00	10		
		% avance en la elaboración de la base de datos	l Diseño equivaldra un 20% y el ingreso de la totalidad de informacion un 80%		58.00	58.00	%	100.00	9		
	Estudio de mercado	% de clientes contactados	m Cantidad de clientes contactados / total clientes		0.40	90.00	%	90.00	9		
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las labores asignadas	n Cantidad de trabajadores que cumplen con sus metas / total de trabajadores		0.30	30.00	%	95.00	1		
		% de satisfacción de los empleados.	o Cantidad de trabajadores satisfechos / total de trabajadores		0.20	20.00	%	95.00	1		
									Suma	30	
									Entre	5	
									Promedio	6	

**Fuente:** Elaboración propia.

## Resultados Integrales de las Perspectivas

Tal y como muestra la tabla N° 13, El resultado integral de las perspectivas tuvo como puntaje promedio 8, lo que nos indica que la empresa tuvo un mal desempeño en el cumplimiento de las metas, así mismo se puede apreciar que la empresa está en crisis, si recordamos el mapa estratégico la relación causa – efecto, se visualiza que la crisis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es fundamental para el cumplimiento de las demás perspectivas y el cumplimiento de las metas tal y como indica en anexo 09 al anexo 14.

**Tabla 13,** Resultado integral de las perspectivas.

PERSPECTIVAS	PUNTAJE	COLOR	RESULTADO FINAL
FINANCIERA	0		
CLIENTE	11		
PROCESOS INTERNOS	14		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	6		
Suma	31		
Entre	4		
Promedio	8		

Mal Desempeño		00-08
Regular Desempeño		09-14
Buen Desempeño		15-20

**Fuente:** Elaboración propia.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

La contrastación de la hipótesis de ha realizado analizando primero la diferencia entre los indicadores de un ejercicio (2012), respecto a los indicadores del siguiente año (2013), utilizando el método de chi cuadrada a fin de establecer si existe una variación significativa entre ambos ejercicios; tomando como punto de partida el año 2012 en el cual la gestión puede considerarse normal en términos cualitativos, por su parte la gestión del 2013 se percibe deficiente como lo muestran los indicadores que se presenta en la tabla N° 14.

**Tabla 14.** Prueba de chi cuadrada de los indicadores de satisfacción.

INDICADORES	FRECUENCIA		Fo-Fe	$(Fo-Fe)^2$	$(Fo-Fe)^2/Fe$
	OBSERVADA (Fo)	ESPERADA (Fe)			
Personal con contrato a plazo indeterminado para el año 2012	10.00	10.67	-0.67	0.44	0.04
Cartera de clientes para el año 2012	25.00	23.33	1.67	2.78	0.12
Kit de repuestos para año 2012	5.00	6.00	-1.00	1.00	0.17
Personal con contrato a plazo indeterminado para el año 2013	6.00	5.33	0.67	0.44	0.08
Cartera de clientes para el año 2013	10.00	11.67	-1.67	2.78	0.24
kit de repuestos para año 2013	4.00	3.00	1.00	1.00	0.33
<b>CHI CUADRADA CALCULADA</b>					<b>0.98</b>
<b>CHI CUADRADA DE LA TABLA AL 5% DE ERROR</b>					<b>5.9915</b>
<b>CHI CUADRADA DE LA TABLA AL 1% DE ERROR</b>					<b>9.2104</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En dicha tabla se observa que respecto a los indicadores de satisfacción solo existe una ligera disminución, pero que tiene un impacto considerable en la rentabilidad como se observa en la tabla N° 15.

**Tabla 15.** Prueba de chi cuadrada de los indicadores de rentabilidad.

INDICADORES	FRECUENCIA		Fo-Fe	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(Fo-Fe) <sup>2</sup> /Fe
	OBSERVADA (Fo)	ESPERADA (Fe)			
Rentabilidad sobre ventas para el año 2012	1.40	0.31	1.09	1.19	3.83
Rendimiento sobre la inversion para el año 2012	1.06	0.99	0.07	0.00	0.00
Rendimiento sobre el patrimonio para año 2012	15.45	16.61	-1.16	1.35	0.08
Rentabilidad sobre ventas para el año 2013	-2.04	-0.95	-1.09	1.19	-1.25
Rendimiento sobre la inversion para el año 2013	-3.11	-3.04	-0.07	0.00	0.00
Rendimiento sobre el patrimonio para año 2013	-49.68	-50.84	1.16	1.35	-0.03
<b>TOTAL</b>					<b>2.64</b>
<b>CHI CUADRADA DE LA TABLA AL 5% DE ERROR</b>					<b>5.9915</b>
<b>CHI CUADRADA DE LA TABLA AL 1% DE ERROR</b>					<b>9.2104</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Si bien la gestión del 2012 se percibe como normal y el del 2013 presenta deficiencias muy relativas, esa pequeña variación percibida por los clientes, por los trabajadores, y por la administración de los procesos internos, tiene un impacto demoledor en la rentabilidad, tanto de las ventas como en la rentabilidad de la inversión y el patrimonio Neta, vale decir ROS, ROA y ROE.

A partir de este análisis la prueba de hipótesis se ha complementado con el análisis de correlación Pearson entre ambos grupos de variables, vale decir indicadores de satisfacción con los indicadores de rentabilidad ver tabla N°16, demostrándose que efectivamente existe una alta correlación entre ellos es decir existe una estrecha relación entre los indicadores de satisfacción y los indicadores de rentabilidad, lo cual es explicable porque sobre la satisfacción de personal, se tenía que para el año 2012 la empresa contaba con 10 personas laborando, y para el año 2013 solo 6, correlacionando estas cifras con la rentabilidad sobre las ventas se obtuvo coeficiente cercano a 1 y altamente significativo, respecto a la satisfacción de los clientes y la rentabilidad sobre la inversión, para el año 2012 la empresa contaba con 25 clientes fieles y para ese año la empresa obtuvo una rentabilidad sobre las ventas de 1.40%; en cambio el año siguiente el número de clientes fieles se redujo a 10, consecuentemente la empresa obtuvo una pérdida de -2.04% y

correlacionados se obtuvo también un coeficiente cercano a 1 altamente significativo; lo cual permite inferir que también la satisfacción de los clientes influye en la rentabilidad de la empresa Obras S.A.C..

En cuanto a los procesos internos se ha observado que en el año 2012 se ha contado con 5 kits de repuestos, habiendo disminuido para el año 2013, pues se redujeron a 4; lo que evidentemente ha influido en la rentabilidad general.

Evidentemente los datos son insuficientes para un mayor análisis en términos estadísticos pero si permiten corroborar la tendencia de la correlación entre los indicadores de satisfacción y la rentabilidad.

**Tabla 16.** Correlación entre indicadores de satisfacción y la rentabilidad de Obras S.A.C. año 2012 y 2013.

INDICADOR DE SATISFACCIÓN			RENTABILIDAD			COEFICIENTE DE CORRELACION
TIPO	2012	2013	TIPO	2012	2013	
SATISFACCION DEL PERSONAL	10	6	UTILIDAD SOBRE VENTAS (ROS)	1.40%	-2.04%	1.0**
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	25	10	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROA)	1.06%	-3.11%	1.0**
GESTIÓN DE STOCK MINIMO	5	4	RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	15.45%	-49.68%	1.0**

**Fuente:** Elaboración propia con los datos de la entrevista.

### 4.3 Discusión de resultados

La comprobación de hipótesis se acaba de realizar en el punto anterior, se condice con el marco teórico que sustenta el Balanced Scorecard cuya explicación es la siguiente.

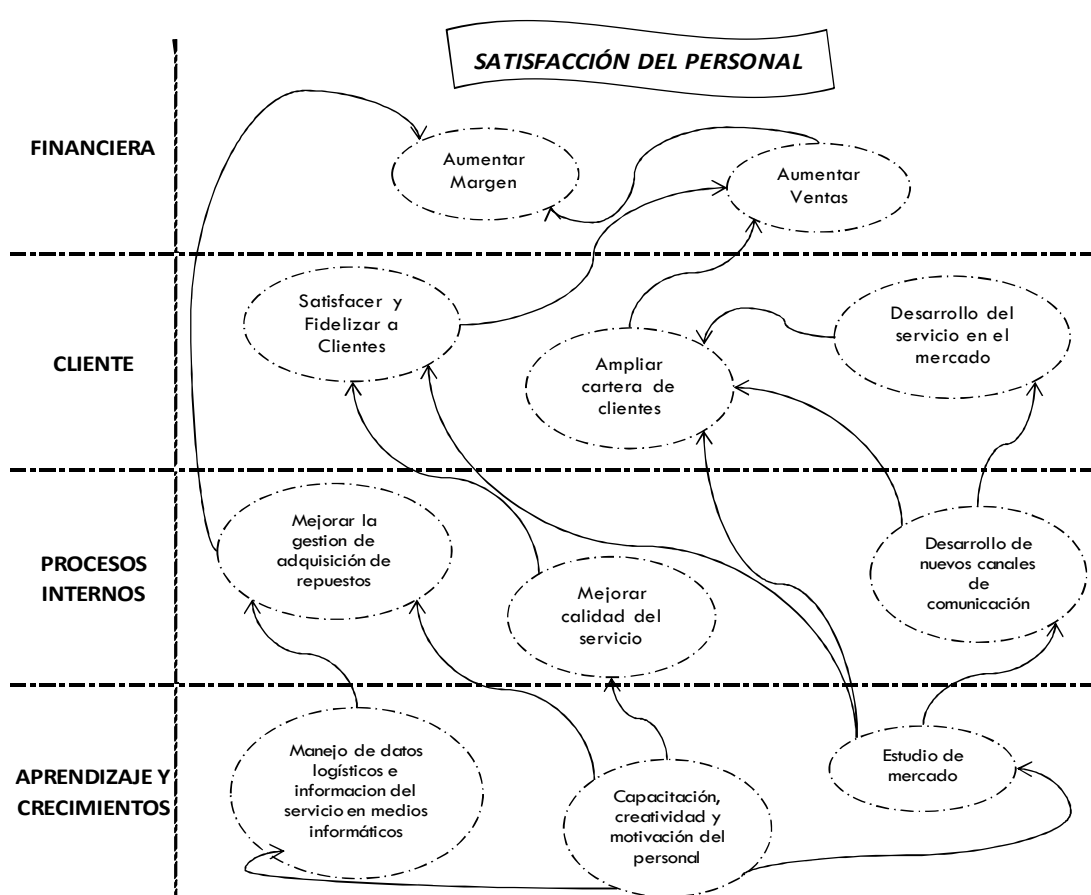
#### **Medición de las relaciones interpersonales con la aplicación del Balanced Scorecard y su efecto en los resultados financieros de la Empresa Obras S.C.A..**

Con el procedimiento planteado en el marco teórico sobre la aplicación del Balanced Scorecard a una empresa, voy a poner en práctica la teoría, para identificar los puntos críticos y la situación en la que se encuentra la empresa y ver la relación causa – efecto de cómo afecta a los resultados financieros y el crecimiento de la empresa.

En la figura N° 4 se observa el mapa estratégico con los objetivos de cada perspectiva y su relación causa - efecto.



**Figura 4.** Mapa estratégico y su relación causa - efecto.



**Fuente:** Elaboración propia.

### Determinación de indicadores de objetivos

Tal y como muestra la Tabla N° 17, Se han determinado los objetivos estratégicos de las perspectivas, así como también sus respectivos indicadores.

**Tabla 17.** Determinación de indicadores de objetivos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO
FINANCIERA	Aumentar Margen	% aumento margen neto
	Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	% de clientes retenidos
		% de clientes conformes con el servicio
	Ampliar cartera de clientes	% aumento de cartera de clientes
		% de clientes nuevos captados
	Desarrollo del servicio en el mercado	% índice de conocimiento del servicio
PROCESOS INTERNOS	mejorar la gestion de adquisición de repuestos	% de compra de repuestos fuera de tiempo
	Mejorar calidad del servicio	% de atencion de vehiculos averiados
	Desarrollo de nuevos canales de comunicación	Nuevos canales de comunicacion implementados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos e informacion del servicio en medios informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos
		% avance en la elaboración de la base de datos
	Estudio de mercado	% de clientes contactados
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las labores asignadas
		% de satisfacción de los empleados.

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

Para tener la plena seguridad de que los indicadores y objetivos son adecuados se realizó un mapa de indicadores en el cual estos deben estar conectados de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico mediante la relación causa-efecto, tal y como se muestra en la figura N° 4. En caso no cumplieran la misma relación que sus objetivos en el mapa estratégico deberá realizarse primero una revisión de los mismo para confirmar que se eligió los indicadores adecuados, luego de estar seguros de ello se procederá a analizar los objetivos para hacer la respectiva modificación.

#### **Determinación de las metas de indicadores de los objetivos**

Tal como se muestra en la tabla N° 18, Los objetivos deben ser cumplidos y para ello se estableció metas a alcanzar a través de las cuales se comprobará si en realidad se cumplió el objetivo.

**Tabla 18.** Determinación de las metas de indicadores de los objetivos.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
Aumentar Margen	% aumento margen neto	5%
Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	10%
Satisfacer y Fidelizar a Clientes	% de clientes retenidos	25%
	% de clientes conformes con el servicio	90%
Ampliar cartera de clientes	% aumento de cartera de clientes	35%
	% de clientes nuevos captados	30%
Desarrollo del servicio en el mercado	% índice de conocimiento del servicio	40%
mejorar la gestion de adquisición de repuestos	% de compra de repuestos fuera de tiempo	5%
Mejorar calidad del servicio	% de atencion de vehiculos averiados	50%
Desarrollo de nuevos canales de comunicación	Nuevos canales de comunicacion implementados	1 Canales
Manejo de datos logísticos e informacion del servicio en medios informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	100%
	% avance en la elaboración de la base de datos	100%
Estudio de mercado	% de clientes contactados	90%
Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las labores asignadas	95%
	% de satisfacción de los empleados	95%

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

#### **Determinación de las iniciativas**

Tal como muestra la tabla N° 19, se ha determinado las iniciativas que son las acciones tomadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva.

**Tabla 19.** Determinación de las iniciativas.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar Margen	Optimizar las ventas
	Aumentar Ventas	Programa de marketing
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	- Asesorar y supervisar el servicio
		- Brindar un buen servicio
		- Atender a las sugerencia y/o inconvenientes
	Ampliar cartera de clientes	- Fidelizar a los clientes ya captados
		- Realizar invitaciones con el servicio a brindar
		- Ofrecer calidad del servicio
	Desarrollo del servicio en el mercado	- Participar en exhibiciones
		- Desarrollo de folletos
		- Publicidad por redes sociales
PROCESOS INTERNOS	mejorar la gestion de adquisición de repuestos	- Seleccionar los mejores proveedores
		- Base de datos completa de los proveedores
	Mejorar calidad del servicio	- Implementación de sección de control de calidad del servicio
		- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes
	Desarrollo de nuevos canales de comunicación	- Entrevistas con posibles clientes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos e información del servicio en medios informáticos	- Elaborar plantilla con información sobre el servicio
		- Elaborar plantilla con información y/o cronograma de disponibilidad de los vehículos.
	Estudio de mercado	- Entrevistas para conocer preferencias de los clientes
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	- Desarrollo de un programa de capacitaciones
		- Implementación de un programa de dirección por objetivos
		- Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias
		- premiación y/o recompensa a los mejores empleados

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

### Identificación de los responsables de los objetivos

Tal y como lo muestra la tabla N° 20, se ha identificado a los responsables por cada objetivo, de ellos depende el desarrollo del sistema que estará listo para poner en marcha.

**Tabla 20.** Identificación de los responsables de los objetivos.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar Margen	Gerente general
	Aumentar Ventas	Encargado de ventas - Gerente general
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	Encargado de ventas - Encargado de Mantenimiento y reparacion
	Ampliar cartera de clientes	Encargado de ventas - Gerente general
	Desarrollo del servicio en el mercado	Encargado de ventas - Gerente general
PROCESOS INTERNOS	mejorar la gestion de adquisición de repuestos	Encargado de compras
	Mejorar calidad del servicio	Encargado de mantenimiento y reparacion
	Desarrollo de nuevos canales de comunicación	Encargado de ventas - Gerente general
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos e informacion del servicio en medios informáticos	Encargado de compras - Encargado de Ventas - Encargado de contabilidad
	Estudio de mercado	Encargado de ventas
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	Gerente general

**Fuente:** Empresa Obras S.A.C..

### Escala de evaluación a utilizar

Tal y como se muestra en la tabla N° 21, muestra la escala de evaluación a utilizar para evaluar el desempeño de las metas.

**Tabla 21.** Tabla de evaluación a utilizar.

Mal Desempeño		00-08
Regular Desempeño		09-14
Buen Desempeño		15-20

**Fuente:** Elaboración propia.

La evaluación será de 15 a 20 si el desempeño es bueno, es decir si se logró sobrepasar los objetivos establecidos.

La evaluación será de 09 a 14 si el desempeño es regular, está en riesgo, es decir no se están logrando resultados favorables con los objetivos o proyecciones establecidas.

La evaluación será de 00 a 08 si el desempeño es malo, es decir no hay ningún resultado, o los resultados no son favorables con respecto a las proyecciones establecidas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

##### **Conclusión N° 1**

Se ha comprobado que existe una correlación altamente significativa entre la satisfacción del personal; 6\*\* en una escala vigesimal, habiéndose demostrado que la retención de personal ha incidido en la reducción de rentabilidad sobre las ventas de 1.40% en el 2012 a -2.04% en el 2013.

##### **Conclusión N° 2**

Se ha verificado que hay una correlación altamente significativa entre la satisfacción de los clientes; 11\*\* en una escala vigesimal, lo cual ha incidido en la disminución de la rentabilidad de la inversión, que se ha reducido de 1.06% en el 2012 a -3.11% en el 2013.

##### **Conclusión N° 3**

Se ha comprobado que existe una correlación altamente significativa entre la satisfacción de los procesos internos; 14\*\* en una escala vigesimal, lo cual ha incidido en la disminución de la rentabilidad sobre el patrimonio, que se ha reducido de 15.45% en el 2012 a -49.68% en el 2013.

##### **Conclusión N° 4**

El trabajo de investigación ha demostrado que es aplicable el Balanced Scorecard para evaluar la gestión de las empresas. El modelo permite explicar de manera altamente significativa la relación entre la causa y el efecto.

## **5.2 Recomendaciones**

Debo enfatizar que las relaciones interpersonales afectan de una forma singular el clima laboral de la empresa, es por ello que se debe tomar conciencia de lo que está pasando dentro de la empresa, si bien es cierto que un buen sueldo es importante, pero más importante es saber escuchar las necesidades de las personas que laboran en la empresa.

### **Recomendación N° 1**

El trato cordial, las buenas relaciones interpersonales y la comunicación en todos los sentidos, el buen liderazgo, buen equipo de trabajo y un espacio recreativo, son algunas de las posibilidades para dar a lugar un cambio favorable en las relaciones interpersonales de la empresa, logrando así la satisfacción, fidelización y ampliación de la cartera de clientes y con ello poder cumplir con los objetivos de la empresa.

### **Recomendación N° 2**

De igual manera, se recomienda incluir las opiniones y sugerencias de los trabajadores en las discusiones para la toma de decisiones, debido a que son ellos quienes brindan la atención al cliente y son los que visualizan las actividades relacionadas con los procesos administrativos y operativos de las áreas.

### **Recomendación N° 3**

Ejecutar un plan estratégico, haciendo uso del Balanced Scorecard, como herramienta de medición, que les permita reconocer, analizar y evaluar los procesos para determinar aquellos procesos críticos y emprender en una mejora continua de los mismos.

## Bibliografía

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Apisteme.
- Barquero, A. (2005). *Administración de recursos humanos*.
- Barrionuevo, L., & Martínez, M. (1964). *Relaciones humanas en la venta*. Buenos Aires.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión*. Colombia: Global Ediciones, S.A.
- Cardona, J. (2006). *La asertividad en el trabajo*.
- Castro, M. (2003). *Implementación del balanced scorecard a una empresa que manufactura artículos de cuero*. Lima, Perú.
- Cofide. (2014). *Feria del emprendedor*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://feriadelemprendedor.pe/la-importancia-de-las-relaciones-humanas-en-el-ambito-laboral/>
- Colaboradores. (01 de 06 de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estados\\_financieros&oldid=82478129](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estados_financieros&oldid=82478129)
- Colaboradores. (01 de Noviembre de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Relaciones Interpersonales: [http://es.wikipedia.org/wiki/Relaci%C3%B3n\\_interpersonal](http://es.wikipedia.org/wiki/Relaci%C3%B3n_interpersonal)
- Colom, A., Sarramona, J., & Vázquez, G. (1994). *Estrategias de información en la empresa*. Madrid.
- Definición. (31 de Diciembre de 2012). *Definición*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>
- Franco, C. (10 de 06 de 2011). *Mujeres & Cia*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.mujeresycia.com/index.php?x=nota/43599/1/la-importancia-de-las-relaciones-interpersonales>
- Fuster, A. (2000). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas. Fundacion para el desarrollo de la función del recurso humano*.



- Gascó, J. (26 de Mayo de 1994). *Repositorio institucional de la universidad de Alicante*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de <http://hdl.handle.net/10045/3553>
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. New York: New york times.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México Distrito Federal: McGRAW-HILL.
- Hidalgo, P. M., Matínez, A. J., & Terán, D. P. (2007). *Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un instituto de capacitación del idioma ingles en la ciudad de Guayaquil, año 2007*. Guayaquil, Ecuador.
- Juarez, C. (s.f.). *Importancia de los estados financieros*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de mando integral*. Boston.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Boston.
- Martínez, R. (2001). *Balanced Scorecard - sistema de comunicación, control y aprendizaje estraté*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de <http://www.Arearh.com/rrhh/balanced-scorecard.htm>
- Mata, E. (2006). *Manejo de las relaciones*.
- Mendez, F. (s.f.). *Las emociones en la toma de decisiones*.
- Mora, C. (s.f.). *La importancia y rol del reconocimiento en el trabajador*.
- Muñiz, R. (s.f.). *La motivacion en el entorno laboral*.
- Muñoz, A. (s.f.). *La comunicacion asertiva*.
- Naranjo, M. (2008). *Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas*. *Revista electronica actualidades investigativas en educacion.*, 1-27.
- Netza, G. (05 de Enero de 2004). *Teoria de las relaiciones humanas*. Recuperado el 18 de Octubre de 2014, de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos14/relaciones-humanas/relaciones-humanas.shtml>
- Ojalvo, C. (1999). *Importacia de la comunicación*.
- Ovalle, K. (2012). *Adaptación social del narcótico*. Quetzaltenango, Guatemala.

- Pacheco, M. (s.f.). *La comunicacion, niveles y las relaciones humanas*.
- Pierre, S., & Lucien, A. (1979). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: herder.
- Quintero, L., & Rosa, E. (2008). *Acciones participativas para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los docentes*. Valera, Venezuela.
- Quiva. (2006). *Blanaced scorecard ó cuadro de mando integral y la gestión estratégica en las empresas metalmecánicas*.
- Rodríguez. (2007). *Aplicación del sistema balanceado de indicadores en las áreas logísticas y atención al cliente de la serveria modelo polar*. Maracaibo, Venezuela.
- Rodríguez, E. (2002). *Generación e interpretacion de indicadores de gestión*. (1 ed.). Caracas.
- Rodriguez, F. (30 de Noviembre de 2010). *Scribd*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/53699182/Variables-Dependientes-e-Independientes>
- Rogers, C. (1999). *Teoría humanista de Carl Rogers*.
- Rosenberg, J. (1996). *Diccionario de la administracion y finanzas*. España: Oceano grupo editorial S.A.
- Schramm, W. (1963). *Teoría de la comunicación*. Illinois.
- Silva, J. (2006). *Metodología de la investigación*. Caracas.
- Velásquez. (2007). *El balanced scorecard como herramienta gerencial para la innovación de las organizaciones globalizadas*.
- Yagosesky, R. (2005). *La comunicación asertiva*. Bogotá.